



*М. Н. Овчинников, И. А. Кишин*

## ОБЪЕДИНЕНИЕ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ: КЛАССИФИКАЦИИ, ФОРМЫ, НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Рассматриваются вопросы слияний и поглощений организаций высшего образования. Анализируются предпосылки реорганизации университетов. Обсуждается вопрос оптимизации размеров вуза. Выделены проблемные направления анализа реорганизационных процессов. Предложены варианты актуальных организационных решений и способов реорганизации высших учебных заведений.

Ключевые слова: реорганизация университетов, типы слияний и поглощений вузов, эффект масштаба, конкурентные преимущества и недостатки слияний и поглощений вузов.

•

*M. N. Ovchinnikov, I. A. Kirshin*

### Merger and reorganization of Russian Universities: classification, forms, research directions

The issues of mergers and acquisitions of higher education organizations are considered. The premises of reorganization of university are analyzed. The question of optimizing the size of the university is discussed. Problem areas of analysis reorganization processes are identified. The variants of the actual organizational solutions and ways of restructuring higher education are proposed.

Key words: reorganization of universities, types of mergers and acquisitions universities, the scale effect, competitive advantages and disadvantages of mergers and acquisitions universities.

Современные тенденции глобализации хозяйственных процессов и интенсификации технологических изменений обусловили формирование высококонкурентной среды с динамично меняющимися организационными моделями бизнеса. В ситуации возрастающей неопределенности многие компании предпочитают стратегию объединения имеющихся ресурсов, отказываясь от экономических свобод «выживания в одиночку». Россия не является исключением из этого правила и находится в поле действия глобального тренда слияний и поглощений — М&А (*Mergers & Acquisitions*).

Теоретически основная идея М&А заключается в реализации синергетического эффекта, приводящего к росту капитализации объединенного бизнеса, по стоимости превышающей сумму капитализаций объединяемых компаний.

Посредством М&А компании получают возможность реализации положительного эффекта от масштаба (*Increasing Returns to Scale — IRS*), заключающегося:

- в экономии средств посредством сокращения дублирующих служб;
- приобретении новых технологий;
- расширении рыночного присутствия, освоении новых рынков;

— получении дополнительных возможностей привлечения инвестиций и снижении стоимости финансирования;

— концентрации ресурсов на прорывных направлениях развития.

Однако предельный рост масштаба производства сопровождается все меньшим проявлением положительного эффекта от масштаба.

Растущая волатильность мировой экономики, характеризующаяся, в частности, множественными примерами консолидации бизнесов разной отраслевой принадлежности, обусловила распространение процессов слияний и поглощений и на сферу высшего образования. При этом большинство исследователей едины во мнении, что процессы М&А более свойственны корпорациям, чем академической среде с ее особенностями, организационной консервативностью и спецификой организационной культуры. Отметим также, что в таких сложных системах, как университеты, трудно выделить показатели успешности и эффективности. Существуют десятки методик и сотни показателей, по которым оценивается деятельность вузов, однако споры вокруг ключевых показателей эффективности образовательных организаций не утихают, что осложняет и оценку реорганизации университетов.

Исторически зарубежные колледжи и университеты формировались в ответ на социальные запросы населения определенных территорий. Так, в США они преимущественно создавались в соответствии с потребностями американских поселенцев или по воле политических сил в растущих региональных общинах [5]. В этом естественном порядке формирования высших учебных заведений впоследствии стали происходить слияния и поглощения.

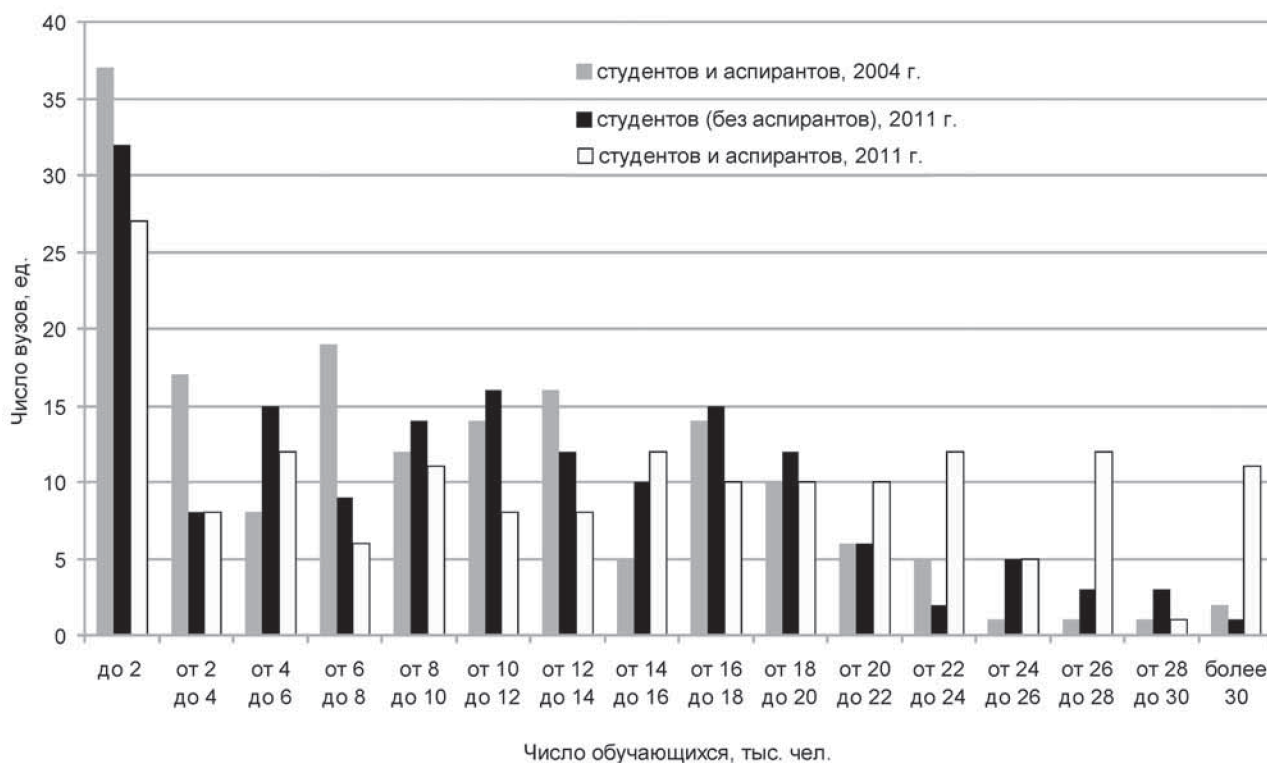
Статистические данные свидетельствуют, что последствия интеграции элементов образовательных систем, приводящие к изменению их качественного состояния, могут быть объяснены в рамках общей теории синергии. В частности, прослеживается общеэкономическая закономерность перехода от IRS к отрицательному эффекту от масштаба (Decreasing Returns to Scale — DRS). Так, эффективность деятельности сверхкрупных университетов, с численностью студентов более 30 тыс. человек, существенно снижается. Снижается управляемость, степень маневренности и быстрота реакции менеджмента вуза в ответ на трансформации внешней среды, усугубляются конфликты интересов и противоречия агентов влияния.

В последнее десятилетие во всем мире наблюдается значительный рост числа студентов,

при этом число вузов (университетов) меняется незначительно. Это означает, что увеличивается число студентов в университетах, в среднем, однако, процессы укрупнения вузов за счет слияний не слишком распространены.

Рассмотрим, например, данные по Великобритании [6]. За последние 10 лет число студентов увеличилось на четверть, достигнув в 2011/12 уч. г. 2497 тыс. человек (без учета слушателей дополнительного образования), число аспирантов увеличилось почти в два раза (достигнув 568 тыс. чел.). На рисунке приведены данные за 2004 и 2011 гг. по распределению числа университетов в зависимости от количества обучающихся (студенты + аспиранты, кроме того, за 2011 г. — только студенты). Число вузов за указанный промежуток времени сократилось менее чем на 3 % и составляет 163 вуза. Видимое же увеличение числа университетов с большим количеством обучающихся произошло прежде всего за счет увеличения числа студентов и аспирантов в крупных университетах, но не вследствие поглощений и присоединений.

Эффект масштаба имеет место и в рейтингах мировых исследовательских университетов. Так, более половины университетов в списках мировых рейтингов составляют относительно крупные университеты, в которых обучается от



Распределение вузов по численности обучающихся в Великобритании в 2004 и 2011 гг.



15 до 30 тыс. студентов и аспирантов [4]. Однако среди этих университетов не наблюдается сколько-нибудь значительного числа таких, которые осуществляют слияния и поглощения. В отношении молодых рейтинговых университетов можно говорить скорее о конструировании университетов, нежели о слияниях и поглощениях.

В России активная фаза реорганизации вузов началась в последние 7–8 лет и на данный момент она затронула в той или иной форме уже более 10 % высших учебных заведений страны (см., например, [2]). Объективными причинами и предпосылками, обуславливающими инициативы объединения российских вузов, помимо достижения синергетического эффекта, являются: несоответствие образовательных программ большинства вузов современным запросам социума, государства и личности; невысокое качество образования и низкая международная конкурентоспособность; концентрация ресурсов на перспективных направлениях деятельности вузов.

При этом инициаторами реорганизации выступают:

- государство в лице учредителей вузов;
- региональные и муниципальные органы управления;
- базовые отраслевые стейкхолдеры;
- руководство вузов;
- инициативные группы в вузах;
- комбинации указанных выше и иных субъектов.

Возможные положительные и отрицательные

последствия реорганизаций и объединений российских вузов представлены в таблице.

Происходящие в системе отечественного образования процессы реорганизации можно классифицировать по ряду признаков:

1) по отраслевому принципу, указывающему на образовательные направления и отрасли знаний реорганизуемых вузов: классические, технические, гуманитарные, экономические, педагогические и иные вузы;

2) по форме собственности присоединяемых вузов: государственные (преимущественно наблюдаемый пока тип), частные, корпоративные, смешанные варианты, в том числе с участием не образовательных организаций;

3) по принципам принятия решения об объединении: добровольное, административное, смешанное;

4) по географическому признаку: территориально локализованное объединение в пределах одного города или создание распределенной системы, как правило, реализуемой в форме создания или трансформации филиалов.

Эта классификация не является полной. Последствия объединения вузов, особенно в случае более сложных форм слияний, представляют комплекс взаимопересекающихся процессов экономического, финансового, академического и юридического порядков. Так, возникает масса проблем, связанных с выполнением объединенными вузами своих договорных образовательных и финансовых обязательств перед студентами, преподавателями, учебно-вспомогательным персоналом, а также государственными органами.

### Возможные последствия реорганизации и объединения российских вузов

Прямые положительные последствия	Прямые отрицательные последствия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение эффективности управления</li> <li>• Ликвидация дублирования образовательных и исследовательских программ</li> <li>• Концентрация ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникновение региональных образовательных монополий</li> <li>• Издержки процессов реорганизации</li> <li>• Рост числа внутривузовских управленческих структур и уровней их иерархии</li> </ul>
Косвенные положительные последствия	Косвенные отрицательные последствия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессионализм университетского менеджмента</li> <li>• Внутривузовская конкуренция, базирующаяся на личной ответственности и ресурсной компетенции, стимулирующая высокую производительность и качество работ</li> <li>• Формирование и выделение в организационной структуре университета стратегического и оперативного уровней организации и управления</li> </ul>	<p>Рост управленческих рисков вследствие сужения автономии вузов, дисбаланса между индивидуальной и корпоративной автономиями, жесткими иерархическими управленческими структурами и организационными формами представительной демократии</p>



В последние годы в России процедуры реорганизации, слияний и присоединений:

1) существенно затронули 9 крупных федеральных университетов, объединивших примерно 30 ранее существовавших вузов (Ростов-на-Дону, Красноярск, Казань, Екатеринбург, Владивосток, Архангельск, Якутск, Калининград, Ставрополь). Однако пример федеральных университетов нельзя считать подходящим для анализа реорганизации учреждений во всей системе образования, поскольку создание федерального университета представляло собой скорее конструирование нового вида образовательного учреждения с выделением для этих целей значительного дополнительного финансирования. Следует учитывать, что при анализе деятельности федеральных университетов превалирует оценка достижения целей проекта «федеральный университет», а не эффективность реорганизации, как таковая;

2) незначительно затронули национальные исследовательские университеты (НИУ). Здесь можно выделить 6 участников объединений из общего числа 29 НИУ: Московский инженерно-физический институт (в форме отраслевого решения с присоединением большого количества территориально распределенных учреждений образования), Московский институт стали и сплавов (начата процедура присоединения Московского государственного горного университета), ГУ-ВШЭ (присоединение Московского института электроники и математики и ряда других образовательных учреждений) и 3 вуза Санкт-Петербурга с незначительными присоединениями. Среди других ведущих вузов отметим присоединение Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета к Санкт-Петербургскому государственному университету экономики и финансов, присоединение к Академии народного хозяйства ряда академий госслужбы и образование Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, административное присоединение Российского государственного торгово-экономического университета к Российскому экономическому университету им. Г. В. Плеханова, реорганизацию Финансового университета при Правительстве РФ и Всероссийского заочного финансово-экономического института (ВЗФЭИ), реорганизацию Псковского государственного университета;

3) не затронули национальные университеты: Московский государственный университет и Санкт-Петербургский государственный университет;

4) наблюдаются отдельные внутриотраслевые присоединения в системе высшего образования Российских железных дорог, других вузах, неподведомственных Минобрнауки РФ;

5) наконец, отметим, что административные присоединения или попытки недружественных поглощений вызывают протесты: например, из-за недовольства академического сообщества не состоялось объединение в Тамбове двух крупных региональных вузов — Тамбовского государственного университета и Тамбовского государственного технического университета.

В результате присоединения трансформируется целевая модель вуза, запускающая механизмы изменения в вузе, в частности:

- изменения системы университетского менеджмента;
- изменения экономической и финансовой моделей, организационной структуры вуза;
- изменения в образовательных программах и технологиях;
- изменения в НИР и НИОКР;
- изменения организационной культуры;
- изменения в распределении ресурсов (ресурсная концентрация на прорывных направлениях роста).

Таким образом, процесс объединения университетов становится все более сложным, трудно поддающимся реализации по единому сценарию. Возникает масса специфических обстоятельств, учет которых необходим при разработке проектов М&А.

По нашему мнению, российскому процессу интеграции вузов свойственна специфика. Теоретически ее можно определить, разграничив понятия «объединение», как несущее признак добровольности волеизъявления участников, и понятие «М&А», как принудительное объединение вузов посредством администрирования, часто сопровождающееся оппортунистическим поведением НПП и студентов. При этом невысокая степень мобильности преподавателей является одним из ключевых факторов, задающих динамику, последовательность и направленность процессов М&А. Большая часть присоединений носит административный характер, при этом коллективы оказываются зачастую выключены из процесса, а ведь успех реорганизаций определяется прежде всего позицией, активностью и участием менеджеров среднего звена (деканов, зав. кафедрами, зав. лабораториями, руководителей образовательных программ), а это звено часто выпадает из процесса реорганизации.



Отметим, что в большинстве вузов сегодня работает от 800 до 1800 научно-педагогических работников, что в целом соответствует трехзвенной системе иерархии: вуз — факультет — кафедра. Укрупнение вуза, при котором число студентов увеличивается до 30 тыс. человек и более, а число НПП превышает 3 тыс. человек, ведет к появлению четырехзвенных или промежуточных форм с добавлением таких уровней, как институт или отделение, либо к значительному росту числа сотрудников на кафедрах, что усложняет управление. Видимо, для каждой конкретной ситуации существуют свои оптимизационные параметры и здесь трудно согласиться с формулой «чем крупнее, тем оптимальнее» [1].

Высшие учебные заведения функционируют одновременно как коммерческие организации и научно-образовательные учреждения, что накладывает на их деятельность дополнительные обременения, не встречающиеся, как правило, в процессе слияний бизнес-корпораций.

Так, большинство коммерческих фирм, прошедших процедуру слияния, не сталкивается с возникающими правовыми последствиями, связанными с деятельностью эндаумент фондов, попечительских советов и т. п. Последствия объединения высших учебных заведений должны выступать предметом публичных дискуссий всех заинтересованных сторон (агентов влияния), как внутри, так и за пределами вуза. Это будет способствовать снижению рисков и ограничению негативных последствий в результате конфликтов интересов агентов влияния.

Внедрение управленческих механизмов реализации проектов по М&А российских вузов в долгосрочной перспективе требует координации процессного взаимодействия структурных подразделений, ответственных за уставную деятельность участников объединения, и создаваемых институтов развития объединенного вуза. Главная институциональная функция этих механизмов состоит в формировании новой университетской культуры, менее устойчивой к изменениям и способствующей повышению конкурентоспособности объединенного вуза. Основная операционная функция заключается в адаптации вуза к условиям динамичной, сложной и неопределенной международной многокультурной среды посредством своевременно проводимых изменений в структуре, научно-образовательном процессе, финансировании, собственности и системе менеджмента.

Временная и пространственная общность процессов объединения вузов в целях повыше-

ния эффективности их деятельности обусловлена тем, что объединения вузов являются развивающимися нелинейными системами. Релевантность нелинейных обратных связей процессам М&А вузов может выражаться в неустойчивости траекторий движения к цели и сопровождаться наличием множества частных устойчивых состояний, что обостряет проблему рационального выбора в условиях проявления нерегулярных эффектов М&А. При оценке эффективности объединения вузов необходимо учитывать существование фазовых переходов в новые качественные состояния в точках бифуркации и стремление к воспроизводству прошлых практик в рамках развивающегося объединения.

Необходимо отметить, что время наблюдения за процессами слияний и поглощений в системе образования невелико и исследований, посвященных проблеме реорганизации, пока немного. Идет процесс накопления отдельных фактов, Несмотря на то, что реорганизация коснулась значительного количества вузов в России, к настоящему времени представляется преждевременным делать выводы об успехе или неуспехе тех или иных проектов, неясны и критерии их успешности. Но с 2013 г. Российский союз ректоров начинает мониторинг деятельности реорганизуемых вузов.

При проведении мониторинга целесообразно выделить ряд вопросов, которые представляются актуальными для организации систематических исследований в рассматриваемой области: создание типологий и классификаций реорганизаций вузов; анализ положительных и отрицательных сторон укрупнений с выявлением оптимальных пределов для отдельных типов вузов; разработка критериев успешности реорганизаций.

При этом авторы предлагают также рассмотреть вопросы и организационные решения, касающиеся:

- оценки эффективности альтернативных полному объединению вузов проектов, например, создание консорциумов вузов как организационных форм с большими степенями свободы участников объединения;
- трансформации групп филиалов в новые вузы в отдельных городах;
- разработки различных вариантов «дорожных карт» реорганизаций для различных видов вузов и типов процессов реорганизации;
- создания отраслевых образовательных комплексов;
- создания вузов и образовательных учреждений различного типа;



- оптимизации всей сети с сохранением региональной и отраслевой конкуренции;
- разработки и внесения изменений в законодательство об образовании с целью расширения возможностей по созданию гибких структур и смешанных форм образовательных организаций;

- создания образовательных сетей;
- использования профессионального аутсорсинга;
- необходимости учета дифференциации при реорганизации [3].

Синергетическое объединение вузов на институциональной основе может стать базой для обоснования самоорганизации процессов М&А вузов и содействовать более эффективной государственной политике в данном направлении. Поэтому мы считаем, что необходимо определить процессы М&А вузов как системный объект государственного регулирования, способствующий повышению конкурентоспособности новых интеграционных образований.

1. *Ендовицкий Д.* Чем крупнее — тем оптимальнее. Чтобы сращивать мощь вузов, необходимо учесть международный опыт // Поиск. 2012. № 24.

2. Изменения в пространстве высшего образования: слияния вузов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=57&txt=Rbr57Text6665&lng=0>

3. *Князев Е. А., Дрантусова Н. В.* Дифференциация в высшем образовании: основные концепции и подходы к изучению // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 5. С. 43–52.

4. *Овчинников М. Н.* Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // Там же. № 1. С. 25–30.

5. *Brubacher J. S., Rudy W.* Higher education in transition: A history of American colleges and universities (fourth edition). New Brunswick ; New Jersey : Transaction Publishers, 1997.

6. Higher Education Statistics Agency [Electronic resource]. URL: <http://www.hesa.ac.uk/content/view/1897/706/>

